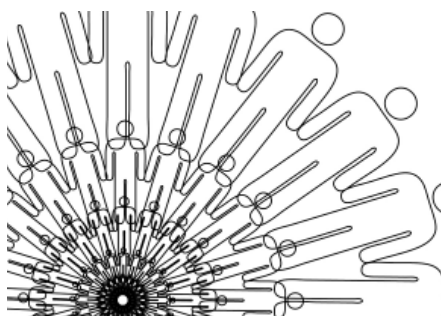


REVISTA Universidad EAFIT  
Vol. 44. No. 149. 2008. pp. 38-59

# Responsabilidad social empresarial en Antioquia



**Gina Giraldo Hernández**

Investigadora interna y docente de cátedra,  
Área de Estrategia, Departamento de Organización y Gerencia,  
Universidad EAFIT.  
[ggirald@eafit.edu.co](mailto:ggirald@eafit.edu.co)

Recepción: 22 de noviembre de 2007 | Aceptación: 21 de enero de 2008

## Resumen

Esta investigación –Responsabilidad Social Empresarial en Antioquia– busca determinar si la responsabilidad social es parte de la estrategia organizacional de las empresas. Para lograrlo, se indagó entre las empresas analizadas qué se entiende por Responsabilidad Social Empresarial –RSE–, cuáles acciones se desarrollan y si hay coherencia entre las acciones y los valores de las compañías. Se encontró que las empresas interpretan la RSE como la responsabilidad que asumen frente a todos los grupos de interés, pero en la práctica atienden expectativas de dos de ellos. También se estableció que existe coherencia entre los valores y las acciones realizadas por las empresas de Antioquia, que hay desconocimiento frente al tema y que aunque interpretan que la RSE contribuye a la competitividad de las firmas y hacen importantes esfuerzos en este sentido, no la incluyen como parte de la estrategia.

## Palabras Clave

Responsabilidad social empresarial  
–RSE–  
Empresa  
Valores  
Grupos de interés  
Estrategia  
Competitividad

## Corporate social responsibility in Antioquia

### Abstract

This research –Corporate social responsibility in Antioquia– aims to determine if social responsibility is part of business strategy implemented by local companies. To achieve this, a survey on perceptions of Corporate Social Responsibility-CSR-, actions taken and coherence between such actions and its values was carried out. Findings show that, in theory, the studied companies interpret CSR as taking responsibility for the impact of their activities on stakeholders, but in practice, they try to fulfill expectations of two of those groups. It was also established that (1) there is coherence between corporate values and the actions taken by companies, (2) there is little knowledge about the CSR and (3) although they interpret CSR as a concept that helps make them more competitive, it is not included as part of their business strategy. Businessmen in Antioquia make important efforts towards CSR, but it is not part of their competitive strategy.

### Key words

Corporate social  
responsibility –CSR-  
Company  
Values  
Stakeholders  
Strategy  
Competitivity

### Introducción

**E**n la Universidad EAFIT, en el Grupo de Historia Empresarial, y en la línea de Estrategia, se desarrolló una investigación exploratoria con el objetivo general de documentar la incorporación de la responsabilidad social como parte de la estrategia organizacional en empresas que operan en el Departamento de Antioquia y, de manera más precisa, en Medellín y su Área Metropolitana.

La información que se obtuvo a través de las entrevistas permitió reflexionar sobre los objetivos específicos de la investigación: Qué entienden las empresas antioqueñas por Responsabilidad Social Empresarial -RSE-, cuáles son las acciones que desarrollan en ejercicio de esta y si hay coherencia entre los valores que defienden y las acciones que desarrollan.

La investigación tuvo como propósito contribuir al estudio sobre el tema de la responsabilidad social de las empresas, considerando el reto que representa para estas tener que responder ante exigencias internacionales orientadas a justificar los criterios éticos, sociales y ambientales que incorporan en la forma cómo hacen sus negocios. Estas exigencias se harán más visibles cuando se apruebe la ISO 26.000

prevista para el 2008, que no se pretende sea una norma, sino una guía técnica de carácter voluntario. Dicho proyecto en Colombia ha sido promovido por el ICONTEC con la participación de varias instituciones. El objetivo de la guía será constituirse en un modelo de gestión integral que incluya los aspectos económico, ambiental y social. (ICONTEC 2006).

El protagonismo cobrado por el tema de la RSE, o responsabilidad de la empresa frente a la sociedad, puede explicarse por la necesidad de que esta recupere la confianza en las empresas. Ello se evidencia especialmente cuando salen a la luz pública casos como el de Enron, relacionados con ocultación y destrucción de información. O cuando se producen otras denuncias, como las expresadas por la periodista canadiense Naomi Klein, acerca de la manera como las multinacionales se desentienden de la producción y con ello de sus responsabilidades laborales: delegan esa tarea en contratistas, quienes para controlar los costos y mantener sus contratos, someten a los trabajadores a condiciones infrahumanas; más grave aún, los dueños de las grandes marcas, a pesar del inmenso poder que poseen, no exigen a sus contratistas la garantía de los derechos de sus trabajadores (Klein, 2005).

La pérdida de confianza en las empresas repercute de manera directa en su reputación no solo en el ámbito nacional sino internacional, y su recuperación podría derivarse del convencimiento de que éstas, en su proceso de generación de riqueza individual, no sólo no afectan negativamente a la sociedad sino que, por el contrario, contribuyen a su desarrollo, aspecto que cada vez más es tenido en cuenta por clientes e inversionistas especialmente los institucionales, como los fondos de pensiones; de aquí la importancia de documentar la prioridad que tiene el asunto en las empresas localizadas en Antioquia.

Para lograr ese propósito se realizaron 130 entrevistas a miembros de 116 empresas, ubicadas en este departamento colombiano. Se habla de empresas localizadas en Antioquia y no de empresas antioqueñas, ante la dificultad de establecer el criterio con base en el cual se definiría este último carácter (lugar de constitución, ubicación de su sede principal, origen de sus accionistas, ubicación de sus principales mercados, etc.). Se destaca la importancia de documentar cómo se ejerce la responsabilidad social en esta sección del país y si este tema se incorpora en la estrategia organizacional de las empresas.

El trabajo de campo correspondiente fue desarrollado por estudiantes que asistieron al curso de Estrategia en el pregrado en Administración, quienes participaron, además, en la elaboración de una guía semiestructurada con preguntas abiertas de carácter exploratorio con enfoque cualitativo orientadas a resolver los objetivos de la investigación. La recopilación de la información no se constituye en un muestreo probabilístico. Las empresas fueron tomadas en forma aleatoria

por parte de los estudiantes, quienes seleccionaron libremente la empresa donde realizarían las entrevistas. El marco teórico de la investigación fue desarrollado por dos estudiantes de la Maestría en Administración.

En este artículo se presentan los resultados de la investigación, identificando en primer lugar las características de las empresas y de las personas entrevistadas, luego se señalan diferentes maneras de entender la Responsabilidad Social Empresarial -RSE-, para proceder a presentar los resultados con base en los objetivos general y específicos ya anotados.

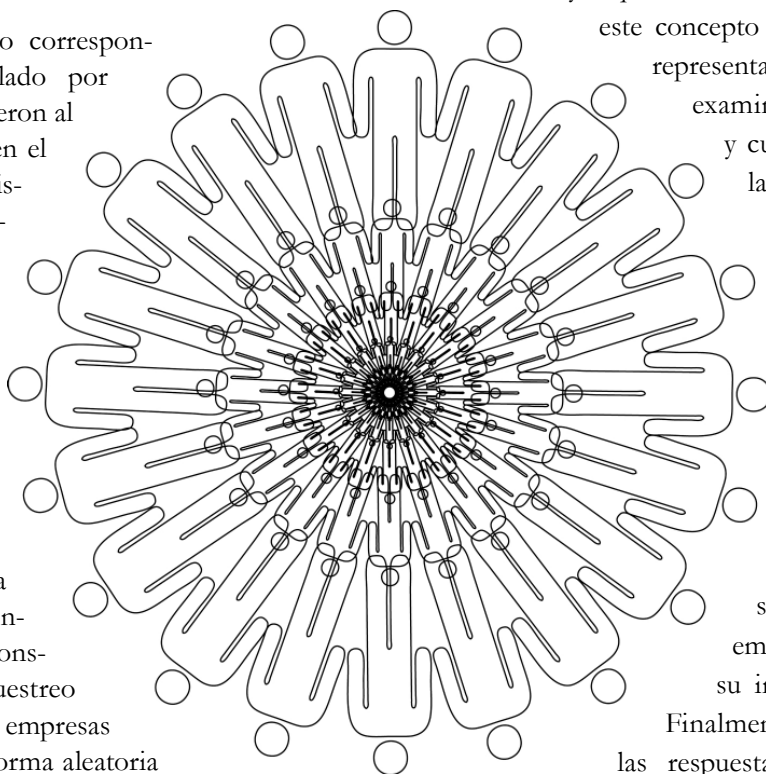
Para la presentación de los datos obtenidos, se expresan inicialmente las referencias teóricas tenidas en cuenta para hacer el análisis y luego se registran los resultados en gráficas que permiten visualizar de forma resumida la información.

Así, el orden de presentación es el siguiente: Qué se entiende por RSE, para este tema se analizan las respuestas a las preguntas uno y dos, que se refieren a lo que entienden las personas entrevistadas por

RSE y lo que ellos creen que se interpreta por este concepto en las empresas que representan. Posteriormente, se examinan las preguntas tres y cuatro, para identificar las acciones desarrolladas en ejercicio de la RSE por parte de las organizaciones.

Con base en la evaluación de las respuestas a las preguntas cinco y seis, se estudian cuáles son los valores de las empresas investigadas y su influencia en la RSE.

Finalmente, con el apoyo de las respuestas obtenidas en las



preguntas siete, ocho, nueve y diez se examina la RSE y la concepción de la estrategia para complementar los análisis ya realizados e identificar si la responsabilidad social se incorpora o no en la estrategia organizacional de las empresas consideradas.

## 1. Características de las empresas y de las personas entrevistadas

Las características de las empresas objeto de estudio son las siguientes: en relación con el tamaño se aplicó la clasificación establecida por la Ley 905 de 2004, teniendo en cuenta el número de trabajadores: Micro, el 13% -hasta 10 trabajadores-; Pequeña, el 30% -entre 11 y 50 trabajadores-; Mediana, el 23% -entre 51 y 200 trabajadores-; el 34% restante son grandes empresas. Lo anterior permite concluir que la mayoría de las empresas investigadas son pequeñas y medianas. Están ubicadas en el Valle del Aburrá, no se tuvo en cuenta el sector económico al que pertenecían, ni su año de fundación.

De las 116 organizaciones indagadas, el 42,3% se dedica a la producción, el 12,3% a la comercialización, el 3,8% a la producción y a la comercialización y el 40% a los servicios.

Las personas consultadas desempeñaban, al momento de la entrevista, el cargo de gerentes generales en su mayoría; en algunas ocasiones coincidían con ser los dueños de las compañías; los demás interrogados eran gerentes de mercadeo, coordinadores de área, directores o asistentes de gestión humana, o directores administrativos.

En relación con su profesión, el mayor número eran administradores de empresas; también se encontraron contadores, abogados, trabajadores sociales, economistas y psicólogos. Algunos de los entrevistados no tenían formación profesional.

En cuanto a su tiempo de servicio en las empresas, una cuarta parte llevaba entre uno y tres años, otra cuarta parte entre cuatro y diez años y el resto, más de una década.

Por los datos anteriores se puede concluir que las personas entrevistadas, tanto por su tiempo

de servicio como por los cargos desempeñados, disponían del nivel de información requerido para responder las preguntas que les fueron formuladas.

## 2. Maneras de entender la RSE

Se parte de reconocer que la responsabilidad significa asumir las consecuencias de los actos realizados, lo que traducido a nivel empresarial es responder ante la sociedad por los resultados que se generan a partir de las decisiones adoptadas y las acciones que se desarrollan por efectos de ellas.

Si bien las firmas no son ni directa ni exclusivamente responsables de resolver los problemas sociales, si lo son, en principio, de solucionar los problemas que con su operación le ocasionan a la sociedad. Es claro que el principal rol que debe jugar el sector privado como miembro de la sociedad es el de generar utilidades; también que la contraprestación económica y redistributiva que deben cumplir las empresas es la de pagar los impuestos que les corresponde, para que el gobierno, con criterio de equidad, los invierta en la generación de bienestar social, garantizando la combinación de la calidad y el nivel de vida de los ciudadanos. Sin embargo, esto no siempre se lleva a cabo así o a veces no es suficiente. Por consiguiente, se considera que el ejercicio de la responsabilidad social de las empresas no se puede limitar exclusivamente a lo que exija la ley.

La responsabilidad es una consecuencia de la libertad. Se es responsable porque se es libre de elegir y tomar las decisiones que se consideren adecuadas. Asumir las consecuencias de los actos es reconocer que no se vive solo y que lo que se hace puede afectar a otros. Las organizaciones intervienen en el entorno y por eso son responsables de su influencia. Las empresas hacen parte de la sociedad, y como miembros de esta, tienen derechos qué exigir y deberes qué cumplir.

Lo social es lo colectivo, lo que interesa a todos. Por lo tanto, lo social se refiere a la sociedad en general y no a una comunidad en particular. Lo social representa a lo público, a lo que es de todos. Es necesario aclarar, sin embargo, que no se debe confundir lo público con lo oficial o estatal; que es distinto delegar la regulación y la administración

de lo que pertenece a todos en diferentes poderes públicos a través del voto, y otra cosa es que los funcionarios públicos sean los únicos responsables de lo público. Al contrario, todos los miembros de la sociedad, pertenezcan al sector público, al privado o sean ciudadanos individualmente considerados, son responsables de lo colectivo, de lo público, de lo que es de todos.

En este sentido el profesor Freddy Salazar Paniagua (2002) expresa que las empresas, así como las demás organizaciones sociales, no pueden responsabilizar de manera exclusiva al Estado del funcionamiento social, de la equidad en la distribución del ingreso y del bienestar, y que en cambio tienen que compartir con el Estado la construcción de la sociedad civil.

Más que individuo se es ciudadano por pertenecer a una sociedad en la que debe primar el respeto por el otro para garantizar la convivencia. En esta tarea la ley, que es una regla general de conducta impuesta por una autoridad competente, con el propósito de garantizar la convivencia estableciéndole límites a la libertad, constituye un apoyo muy importante, pero muchas veces se queda corta.

Como miembros de la sociedad, las compañías, a través de sus directivos, tienen el derecho de buscar la generación de valor con el propósito de obtener el nivel de rentabilidad que esperan, pero, a su vez, tienen el deber de lograrlo sin ocasionar daño o afectación negativa a los miembros de la sociedad en la que están inmersas y, además, deben garantizar la distribución equitativa del valor producido. Como bien lo plantean Ildefonso Camacho *et al.* (2005), las empresas deberían ser tan efectivas para generar valor como para distribuirlo de manera equitativa entre quienes contribuyeron a su generación.

Si bien no se ha logrado consenso frente a lo que es responsabilidad social o frente a cuáles son las acciones que podrían relacionarse con su ejercicio, sí existen directrices en tal sentido expedidas por instituciones de carácter global pertenecientes al sector público y al sector privado; algunas de ellas son las siguientes:

- En el sector público: Declaración Universal de los Derechos Humanos, expedida por la

Organización de las Naciones Unidas en 1948, a partir de la cual se promueve la inclusión de los valores de la sociedad en políticas y decisiones empresariales; diez principios establecidos por el Pacto Global, impulsado, entre otros, por la ONU; Normas Internacionales de Trabajo establecidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT); Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social de la OIT; Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales, y el Libro Verde de la Comunidad Económica Europea (con el propósito de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas) (COMFAMA, 2004).

- En el sector privado se han desarrollado herramientas de gestión propuestas por entidades de la sociedad civil o empresas privadas: Social Accountability 8000 SA8000 (norma universal catalogada como la primera de carácter social auditable, sobre condiciones de trabajo); AA 1000 Accountability (estándar voluntario que permite medir resultados sociales, éticos, económicos y ambientales de las empresas); Global Reporting Initiative (GRI), convocada por la ONG Ceres, que ofrece un marco común para el reporte voluntario de las prácticas sostenibles de las empresas al incorporar indicadores económicos, medioambientales y sociales en sus actividades; EMAS ECO Manejo y Esquema de Auditorías, proyecto voluntario de gestión y auditoría ambiental; ISO 14000, aplicación de normas de calidad a la empresa no a sus productos (COMFAMA, 2004).

Si se revisan las directrices actuales y las recomendaciones de organismos nacionales e internacionales especializados que promueven el ejercicio de la responsabilidad social, se puede identificar que los temas que concentran su atención son: derechos humanos, evitar cualquier tipo de discriminación, erradicar el trabajo infantil, evitar los trabajos forzados, invertir en salud, seguridad y salud ocupacional, apoyar la libertad de asociación, garantizar justa remuneración, evitar el deterioro ambiental, garantizar la libertad de opinión, aplicar

principios de buen gobierno (mayor transparencia en la información, integridad y acatamiento a las leyes), control del fraude y la corrupción, promover comercio justo, y calidad en los productos.

Esta multiplicidad de recomendaciones, al tiempo que ofrecen orientación especialmente en países donde la legislación interna no se ocupa de manera expresa de proteger los derechos de los diversos grupos de interés, también genera confusión y falta de unidad de criterio frente a cuáles serían los parámetros para establecer qué es RSE, cómo se ejerce y, por tanto, si una empresa es o no responsable.

Se parte de reconocer que los grupos de interés los constituyen los sujetos que pueden ser afectados por la operación de la empresa y que, a su vez, son capaces de afectarla, esto es, trascender la consideración de que los únicos interesados en los resultados de la empresa son los accionistas. En este sentido, Ildefonso Camacho *et al.* (2005), expresan: “El paso de los *stockholder* a los *stakeholders* supone ampliar el abanico de grupos ante los cuales la empresa es responsable”. Importante tener en cuenta que si bien es un deber de justicia recompensar a los propietarios, que son quienes han invertido su dinero, tiempo, energía y creatividad, para garantizar la buena salud de la empresa, es necesario reconocer la existencia de otros grupos cuyos intereses también son legítimos, sin dejar de ver que los intereses de unos y otros no siempre son compatibles porque frecuentemente entran en conflicto.

### 3. Contexto latinoamericano y colombiano

Para expresar la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y Colombia se tomó como referencia el trabajo de grado: “La Responsabilidad Social Empresarial como parte de la estrategia organizacional”, elaborado por estudiantes de la Maestría en Administración como contribución al marco teórico de la presente investigación (Restrepo y Trujillo, 2007).

La importancia que alcanzó el tema en Latinoamérica determinó la creación de instituciones promotoras de la RSE como el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE- en 1994, el Instituto

Ethos del Brasil en 1998, Acción RSE de Chile en el 2000. Estas organizaciones se centran en crear conciencia y facilitar el proceso de aplicación de la RSE. En el 2002 la Organización de Estados Americanos –OEA- incluyó el tema en su agenda, a través de la Resolución AG/ RE 1871, solicitando el fomento e intercambio de experiencias; en el 2005 la Bolsa de Valores de Sao Paulo –Bovespa- creó el primer índice de sustentabilidad empresarial de Latinoamérica, con el objetivo de promover la toma de conciencia frente al tema. Así mismo, se han celebrado múltiples conferencias, congresos y simposios con el propósito de intercambiar experiencias e impulsar acciones en favor de la RSE.

En Colombia, algunos acontecimientos permiten visualizar la evolución del tema: en 1952 la Asamblea General de la Asociación Nacional de Industriales estableció la “Cuota Social ANDI”, programa del cual surgen fondos de carácter social en varias ciudades del país; en 1954, ante la preocupación por los costos de los artículos básicos frente a la insuficiencia de los ingresos familiares, la Junta Directiva de la ANDI establece un sistema de subsidio familiar mediante la creación de cajas de compensación autónomas, cuya afiliación inicialmente es voluntaria; en 1957 el aporte de las empresas a una caja de compensación familiar se volvió obligatorio. En 1957, el gobierno creó el Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA- promovido por la Asociación Nacional de Industriales –ANDI- y la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales –ACOPI, con el fin de promover la educación y la capacitación de los trabajadores.

En los años sesenta se incrementó la constitución de fundaciones en Colombia, tales como: Fundación Mario Santodomingo en Barranquilla (1960), Codesarrollo en Medellín (1960), Fundación Carvajal en Cali (1962), Fundación Corona en Medellín (1963), Fundación para la Educación Superior –FES- en Cali (1964) y Fundación Antonio Puerto en Boyacá (1964). En esta década se creó el primer postgrado en la Universidad del Valle sobre responsabilidad social, con el apoyo de la fundación FES.

En 1977, Fabricato y Enka de Colombia tomaron la iniciativa de medir su gestión a través del primer balance social. Ese año, Incolda y FES patrocinaron un estudio sobre el compromiso del empresario en

Colombia ante la necesidad de unificar criterios sobre el papel de la clase dirigente en el desarrollo del país. En 1985, la ANDI y la OIT elaboran un Manual de Balance Social para Colombia.

La Constitución Política de Colombia de 1991 señaló que la solidaridad es uno de los principios fundantes del Estado de Derecho (Art. 1º) e introdujo el principio de función social de la propiedad. En 1993 se constituyó el Centro Colombiano de Filantropía –CCF– por parte de la Fundación Social y la Fundación Inter América, para promover proyectos de desarrollo social. En 1994 se creó el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial –CCRE– para promover la RSE a través de programas de formación y capacitación. En el 2004 se presentó la adhesión de 54 empresas colombianas al capítulo nacional del Pacto Global.

El Icontec adelanta con la participación de varias instituciones colombianas en la elaboración de la guía técnica ISO 26.000, cuya publicación se tiene prevista para el presente año. Está en marcha el programa de autogestión social ambiental de la floricultura colombiana, Florverde, que busca optimizar el uso

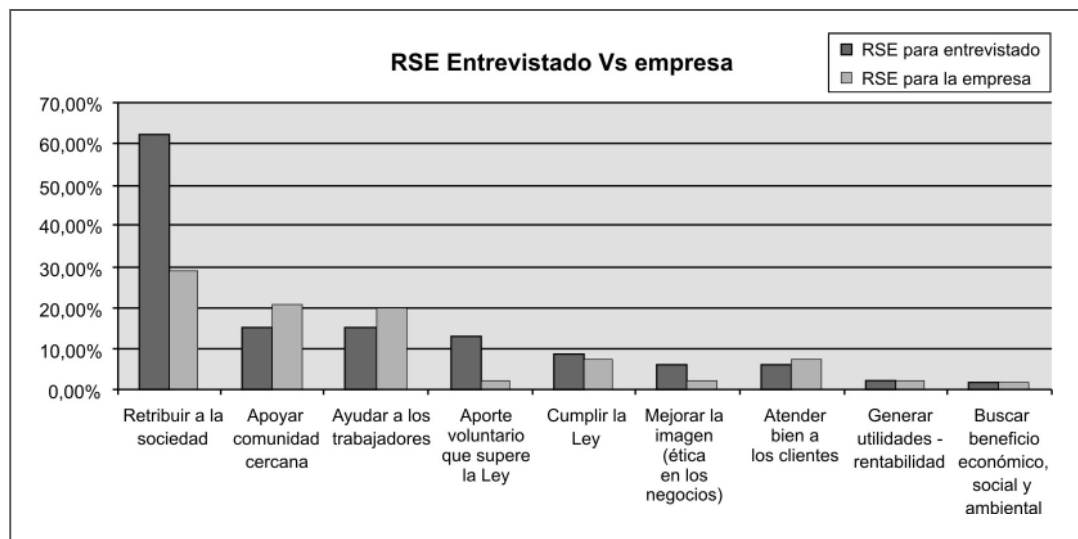
de los recursos para mejorar la competitividad y la rentabilidad de las empresas dentro de un concepto de desarrollo sostenible.

#### 4. Qué entienden las empresas en Antioquia por RSE

Así, sin contar con un parámetro claro y único sobre lo que es la RSE que sirva como punto de referencia para abordar la investigación, se procede a cumplir con los objetivos de la misma. Teniendo en cuenta el objetivo general ya citado, esto es, saber si la RSE se incorpora o no como parte de la estrategia organizacional de las empresas en Antioquia, para comprender la importancia que los empresarios le asignan al tema, se aborda el cumplimiento del primer objetivo específico de la investigación que tiene como propósito saber qué se entiende por RSE en Antioquia. Para lograrlo, se formularon las dos preguntas iniciales: la primera, orientada a auscultar la opinión del entrevistado, y la segunda, sobre qué se entiende en la empresa por tal concepto.

Los resultados se muestran en la Figura 1.

**Figura 1.** Qué se entiende por RSE



Se identifica una tendencia a interpretar la RSE como la retribución a la sociedad en su conjunto; esto es, la atención de todos los grupos de interés que pueden afectar o que pueden verse afectados por la operación del negocio. Esto se podría interpretar como que las empresas, a través de sus directivos, se reconocen como miembros de la sociedad y que, por tanto, son conscientes de la responsabilidad que tienen frente ella.

El segundo orden de prioridad ofrecido como respuesta acerca de lo que es la RSE, relaciona el concepto con ayudar a la comunidad y al medio ambiente; estas dos respuestas se conjugan en un solo grupo de interés. Se deduce de la lectura de las entrevistas que se entiende por comunidad la población ubicada en los alrededores de la empresa.

Se interpreta como protección al medio ambiente, las acciones destinadas a incorporar procesos productivos ambientalmente limpios por no generar o por mitigar la contaminación al aire, al agua o la generación de desechos sólidos, lo que implica no sólo utilizar tecnología que evite la contaminación, sino el aprovechamiento de materias primas que por desconocimiento se consideran desecho, y la investigación sobre el uso de nuevos materiales que garanticen un uso más racional de los recursos naturales y su conservación. Las respuestas sobre protección al medio ambiente hicieron énfasis en el reciclaje, la reutilización y el manejo adecuado de los residuos sólidos generados por sus respectivos procesos productivos para evitar la contaminación.

En tercer lugar, los interrogados citaron la ayuda a los trabajadores como grupo de interés. Más adelante, en las respuestas a la cuarta pregunta, se expresa cómo.

El objetivo específico mencionado, además de indagar acerca de la concepción que tienen las personas entrevistadas sobre la RSE, también buscó contrastar si este concepto se confunde con el de balance social u otros.

El balance social es un instrumento para medir y evaluar los resultados de la aplicación de la política social de la empresa. Teniendo en cuenta que la política social se refiere a las inversiones que hace la empresa en los empleados y la comunidad como grupos de interés, se podría concluir que sí se confunde el concepto de responsabilidad social con el de balance social, pues se pudo identificar que las empresas investigadas en Antioquia concentran su atención en estos grupos de interés.

Se concluye que la mayoría de las empresas reconocen la importancia de contribuir a generar bienestar en la sociedad, aunque un número muy representativo de

ellas lo limita a algunos grupos de interés, en este caso a los empleados y a la comunidad y el medio ambiente.

## 5. Acciones en ejercicio de la RSE

En materia de responsabilidad social se identifican cuatro grandes grupos de teorías: las *Instrumentales*, enfocadas en lograr objetivos económicos a través de actividades sociales; las *Políticas*, que promueven el uso responsable del poder en los negocios; las *Integradoras*, centradas en incorporar las demandas sociales en las decisiones de las empresas, y las *Éticas*, dirigidas a hacer todo de manera correcta, con el objetivo de alcanzar una sociedad mejor (Garriga & Melé, 2004).

Desde la concepción de la investigación que se reseña, la orientación seleccionada es hacia las teorías Integradoras, circunstancia que se refleja en la formulación de las preguntas. Es decir, se parte de reconocer que la inclusión de la responsabilidad social dentro de las prioridades que guían las decisiones en las empresas, exige cumplir las expectativas de los diferentes grupos de interés.

No obstante, también se considera fundamental tener en cuenta como punto de referencia para el análisis, otras perspectivas, entre ellas la tipificación aportada por Archie Carroll (1999, 283) sobre las variantes de responsabilidad que atienden las compañías. El autor las clasifica como: *Económicas*, que se concentran en producir bienes y servicios de valor para la sociedad; responsabilidades *Legales*, definidas a través de leyes; las *Éticas*, que se centran en seguir las creencias generalmente aceptadas sobre el comportamiento en una sociedad, es decir, actuar conforme a los valores éticos imperantes, y las *Discrecionales*, aquellas que asumen de manera voluntaria las empresas, como las contribuciones filantrópicas.

Revisadas las dos clasificaciones mencionadas (Carroll 1999 y Garriga & Melé 2004) se identifican las diferentes clases de responsabilidades que pueden y deben ejercer las empresas frente a la sociedad.

Si bien lo ideal sería que las empresas asumieran de manera integral todas las responsabilidades



identificadas frente a la sociedad, no se pueden desconocer los esfuerzos que estas hacen para cumplir con alguna o algunas de esas responsabilidades.

Entre tales responsabilidades se encuentran:

Responsabilidades de tipo *Económico*: no solo los accionistas sino también la sociedad, esperan que las empresas sean rentables y así garanticen su supervivencia.

Responsabilidades *Legales*: la sociedad en su conjunto, no solo el gobierno, espera que las empresas cumplan la ley.

Responsabilidades *Éticas*: las organizaciones deben actuar según los valores que imperan en la sociedad.

Responsabilidades *Ambientales*: las compañías deberán evitar el deterioro del ambiente, restablecer las condiciones afectadas cuando ello es posible o indemnizar cuando los daños sean irreversibles.

También, aunque menos reconocida, las empresas deben asumir la responsabilidad *Política*, que implica no abusar de la influencia que adquieren como consecuencia de su crecimiento, ya que en el proceso de generación de riqueza adquieren un poder que puede equipararse al del Estado; circunstancia que determina que las directrices internacionales se concentren en las multinacionales.

Por último, las empresas deben asumir las responsabilidades *Sociales*, cuyos protagonistas principales son los empleados, la comunidad y el medio ambiente. Se considera equivocada la tendencia que existe de asociar la RSE solo con este tipo de responsabilidad.

Las contribuciones *filantrópicas* (donaciones para apoyar proyectos comunitarios, destinadas a atender una necesidad básica) constituyen un valioso aporte de las empresas, en el sentido de que se las considera responsables con la sociedad, pero tal contribución, aunque es importante, no debería considerarse suficiente.

Cumplir las responsabilidades económicas y legales son condiciones de existencia de la empresa en

el corto plazo; las éticas, sociales o comunitarias, ambientales y políticas garantizan su supervivencia en el largo plazo.

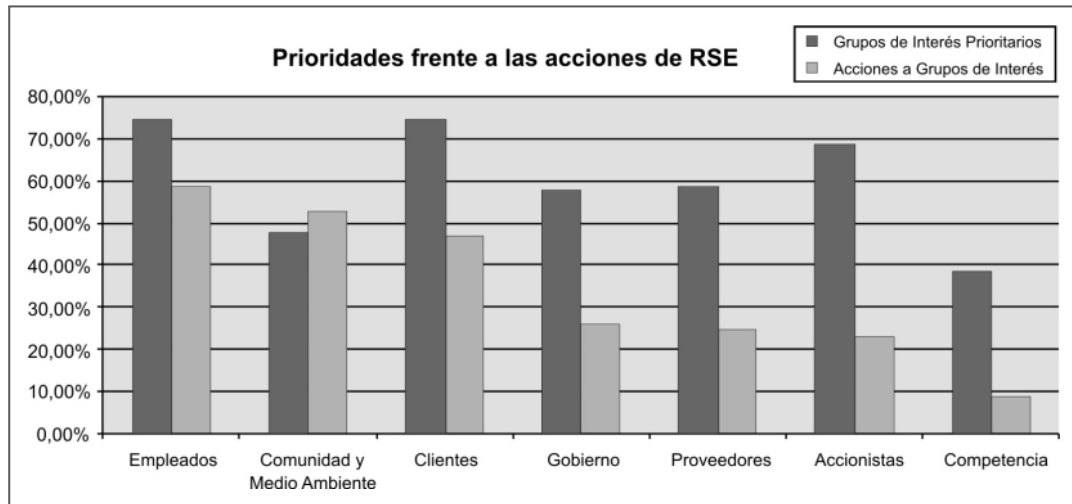
De las acciones que desarrollan las compañías se puede derivar el tipo de responsabilidad que ejercen, y aquí se centra el segundo objetivo específico de la presente investigación: caracterizar las acciones que llevan a cabo las organizaciones en ejercicio de la RSE. Para lograr esta finalidad se formularon la tercera y cuarta pregunta.

El tercer interrogante tenía como propósito identificar cuál era el grupo de interés prioritario para las empresas en Antioquia, de tal manera que se pudiera disponer de un punto de comparación frente a las acciones que las compañías efectivamente realizan para mostrar su compromiso con la responsabilidad social.

En esta pregunta se incluyó la enumeración de los diferentes grupos de interés con la finalidad de ilustrar a los entrevistados. Este aspecto determinó las respuestas, en la medida en que estos no se limitaron a responder sobre el o los grupos de interés que consideraban prioritarios para la empresa, sino que se sintieron en la obligación de referirse a todos o la mayoría de los grupos de interés enunciados, dando a entender que ellos eran prioritarios, aspecto que no coincide con las respuestas a la pregunta número cuatro, sobre las acciones que efectivamente desarrollaban en materia de RSE.

De manera complementaria y para caracterizar las acciones que se realizan en las empresas del departamento, se formuló la cuarta cuestión: cómo y con qué actividades la firma apoya los diferentes grupos de interés que son objeto de atención. Antes de ubicar las acciones a favor de cada grupo de interés, se registraron los que ocupaban de manera prioritaria la atención del indagado en las respuestas a la pregunta cuatro, con el fin de hacer la comparación con las respuestas a la tercera pregunta. Los resultados se representan en la Figura 2.

Se aprecia que es mayor el apoyo que consideran los entrevistados que debe dársele a los diferentes grupos de interés que el apoyo efectivo que estos reciben a través de las acciones de la empresa; las

**Figura 2.** Prioridades frente a las acciones de RSE

excepciones ocurren con respecto a la comunidad y al medio ambiente, como grupo de interés cuyo apoyo decidido de la empresa refleja el segundo orden de prioridad.

De la información conseguida a través de las entrevistas se diferencian cuáles son los grupos de interés que concentran la atención de las empresas en Antioquia. Ocupa el primer lugar el empleado, ya que más de la mitad de los consultados incluyeron en sus respuestas actividades dirigidas a mejorar el bienestar de ellos, tales como ofrecerles un buen ambiente de trabajo, darles capacitación, contribuir a mejorar su calidad de vida o brindarles apoyo económico extralegal.

Ejemplos de lo mencionado aparecieron en respuestas como la siguiente, ofrecida por el encuestado en una comercializadora de insumos para la salud:

“Con los empleados el desarrollo no es solo laboral sino también personal. Les procuramos un buen estar en la compañía, la compañía tiene muchos beneficios extralegales, uno de ellos, el más importante, es que en este momento les damos el almuerzo [...]”

Del mismo modo, la persona interrogada en una productora de flores y follajes, manifestó:

“[...] para las personas que trabajan en la compañía buscamos que tengan una buena calidad de vida [...] programa muy completo de salud ocupacional...

programa de Cultivemos la Paz en familia que impacta sobre la violencia intrafamiliar [...] programas de vivienda [...], visitas domiciliarias que permiten identificar las necesidades de nuestros trabajadores [...] medios al interior de la compañía para que el trabajador pueda expresar sus ideas y que también se les dé respuesta [...]”.

Otras de las respuestas indican que los empleados son prioridad pero sólo cumplen lo que establece la ley.

El segundo orden de prioridad lo constituyen la comunidad y el medio ambiente. Más de la mitad de los encuestados se refirieron a estos aspectos al expresar que las empresas desarrollaban acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operan, respetar el medio ambiente y contribuir a generar empleo.

Una empresa floricultora aplica el código de conducta Flor Verde, trabaja en equipo con todos los asociados a Asocolflores en un programa de carácter voluntario que refleja el compromiso del sector con el tema socioambiental y le da respuesta a las necesidades del trabajador (un indicador importante es que en Antioquia en el sector no se han conformado sindicatos), aspecto que fue resaltado por uno de los entrevistados.

Algunas de las respuestas en relación con las acciones realizadas en materia ambiental son las siguientes:

El entrevistado en una empresa ensambladora de vehículos dijo:

“Controlamos la cantidad de residuos sólidos dispuestos en el relleno sanitario, el consumo de energía y agua y la emisión de material particulado, al igual que cumplimos con los requisitos legales nacionales e internacionales [...] la generación de empleo de calidad [...] entrega de donaciones [...]”.

El representante de una empresa productora de flores y follaje:

“cuidar el bosque [...] la protección de las aguas, el manejo de plagas y enfermedades, el manejo de residuos, la protección de los suelos [...]”

Las empresas que manifiestan ofrecer apoyo mediante donaciones con el propósito de atender comunidades vulnerables, entregan los recursos a entidades sin ánimo de lucro que atienden programas de salud, educación, nutrición y recreación para los niños, programas de vivienda y apoyo a emprendimientos para generar ingresos.

Es importante aclarar que en esta investigación se agrupan en uno dos elementos de interés por parte de las empresas: la comunidad y el medio ambiente, por cuanto se considera que el medio ambiente no es un grupo de interés, sino objeto de interés, y que el veedor, por naturaleza de su protección es la comunidad, en la medida en que esta permanece vigilante para evitar su deterioro.

Si bien el grupo de interés prioritario señalado por la mayoría de los encuestados es el de los empleados, al revisar las gestiones a las que se refieren en relación con cada grupo de interés en particular, la acción que aparece con mayor frecuencia es la de propiciar el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

En relación con los empleados, las empresas se concentran en cumplir con lo que exige la ley, como, por ejemplo, la garantía de una remuneración justa, además de la capacitación como un instrumento que los prepara para la vida y les permite un mejor desempeño en su trabajo.

En lo referente a la comunidad se puede afirmar que las empresas cuyos miembros fueron entrevistados

trascienden hacia las responsabilidades discrecionales, voluntarias o filantrópicas, a través de donaciones que invierten pocas veces de manera directa, porque casi siempre lo hacen apoyando diferentes entidades sin ánimo de lucro. Lo anterior puede influir en que estos aportes sean puntuales, esporádicos y fragmentados, pues, además, no se percibe que las empresas se ocupen de medir el impacto que generan en la sociedad con las donaciones que hacen.

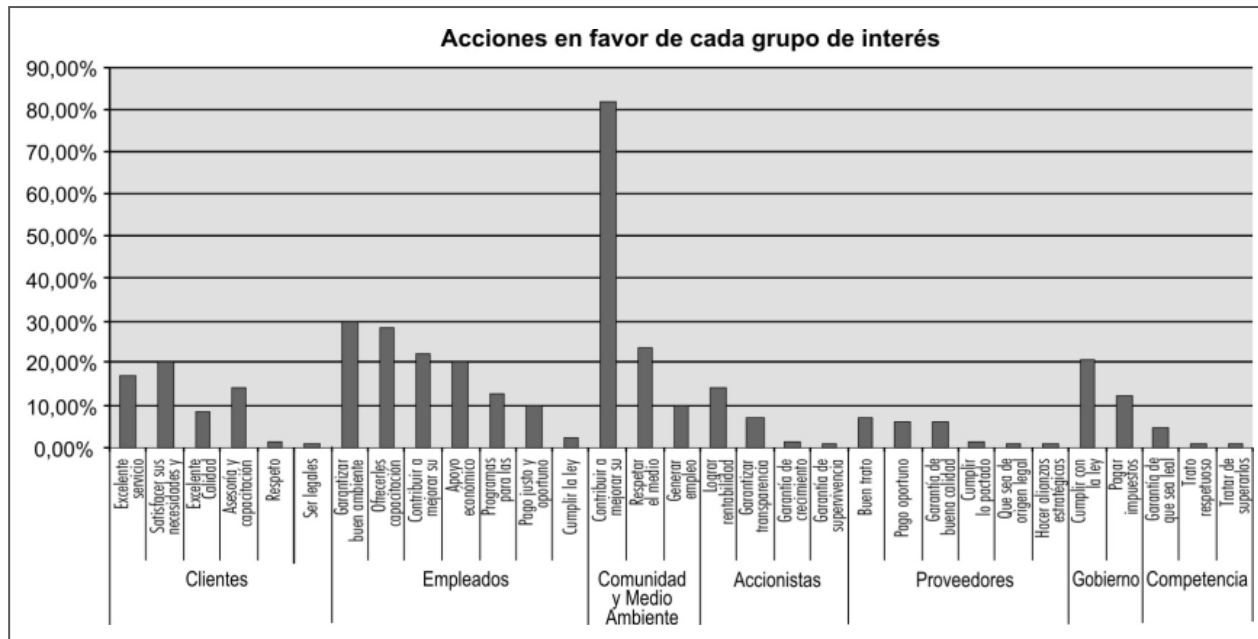
Las actividades que desarrollan las empresas en beneficio de la comunidad y el medio ambiente son el manejo de residuos y la generación de empleo, principalmente, aspectos que pueden clasificarse como cumplimiento de responsabilidades ambientales y sociales.

En tercer lugar, las empresas en Antioquia centran su atención en los clientes mediante las siguientes acciones, enunciadas en orden de importancia: la satisfacción de sus necesidades y expectativas, ofrecerles un excelente servicio, darles capacitación, garantizarles calidad y tratarlos con respeto. Estas actividades se convierten en una condición no solo para ingresar sino para permanecer en el mercado, en la medida en la que contribuyen a alcanzar o consolidar el grado de posicionamiento que una empresa espera.

Se puede inferir que la mayoría de las empresas busca la satisfacción de los grupos de interés que le son estratégicos a la hora de competir; es el caso de los empleados, a quienes la generación de un buen ambiente de trabajo les incrementa su nivel de productividad y sentido de pertenencia; también sucede con la comunidad, cuyo apoyo se refleja en reputación, credibilidad y confianza para la empresa, y el de los clientes, a quienes el cumplimiento de sus expectativas se traduce en fidelidad.

Las principales acciones que manifestaron desarrollar las empresas en relación con cada grupo de interés se registran en la Figura 3.

Los entrevistados indicaron otras acciones, además de las ya mencionadas, con respecto a diversos grupos de interés: en relación con los accionistas la prioridad es lograr rentabilidad y garantizar transparencia en la información; en cuanto a los proveedores, el buen

**Figura 3.** Acciones en favor de cada grupo de interés

trato y el pago oportuno; si se refiere al gobierno, cumplir la ley y pagar los impuestos; hacia la competencia, garantizar que sea leal.

La rentabilidad es el motor que impulsa el surgimiento de las firmas. La información clara, oportuna y veraz, por su parte, da transparencia a los negocios y facilita que los accionistas, quienes delegan el manejo de sus intereses en un tercero (“teoría de agencia”), puedan vigilar si los directivos cumplen de manera adecuada sus funciones.

Aunque los proveedores no reciben un apoyo muy contundente en las respuestas, este grupo de interés sí fue incluido por algunos encuestados y la acción que resalta como prioritaria es el buen trato, aunque no se identificó el significado de ello para los entrevistados; valdría la pena indicar que se puede relacionar con lo que se denomina como comercio justo, lo que se traduce en un pago que remunere o compense adecuadamente los costos en los que incurre el proveedor para sacar al mercado la materia prima o producto que ofrece. Si se tiene en cuenta que los contratos constituyen ley para las partes, exigir el pago oportuno y el cumplimiento de lo pactado, se puede asociar con atender responsabilidades legales.

En relación con el gobierno se resalta el cumplimiento de la ley y con respecto a la competencia, garantizar que esta sea leal, lo que también implica cumplir la ley, ya que la legislación colombiana, si bien no prohíbe el monopolio, sí protege la libertad de empresa y en esa medida existe vigilancia para que las organizaciones no desarrollen prácticas restrictivas de la competencia aprovechando su condición de monopolio o su posición de dominio en el mercado.

Se puede apreciar que dentro de las acciones identificadas, no se le da prioridad al cumplimiento de las responsabilidades económicas; esto no significa que se considere un tema poco importante, sino que las empresas no asocian las responsabilidades económicas como parte de la RSE, interpretación que se considera un error, porque a la sociedad también le interesa que las empresas sean rentables.

Para las personas entrevistadas no todos los grupos de interés son igualmente prioritarios. La mayoría de las acciones se concentran en los empleados como grupo de interés frente al cual se ejerce una responsabilidad fundamentalmente legal, o sea, obligatoria; también le dan importancia a la comunidad y el medio ambiente, cuyas acciones podrían clasificarse

como discrecionales o voluntarias, que son de carácter ambiental y social.

## 6. Los valores de las empresas en Antioquia

Adela Cortina (2003, 18) para explicar por qué las empresas son agentes morales, manifiesta que estas toman decisiones que la sociedad no le imputa a cada uno de sus miembros como personas particulares, sino como miembros de la organización o empresa. Por consiguiente, podría decirse que las compañías toman decisiones, por analogía con las personas y, en consecuencia, asumen su responsabilidad sobre ellas.

Por lo anterior, es factible que la sociedad les exija a las empresas comportamientos moralmente correctos, de manera similar a la conducta que les exige a las personas.

El proceso de toma de decisiones está determinado por el carácter de la empresa, es decir, la forma cómo se comporta, su cultura, sus hábitos o costumbres, y ese comportamiento está orientado por unos valores o pautas que orientan la actuación. Para el logro de los objetivos de la empresa, lo ideal es que los valores que caracterizan su comportamiento consulten los resultados que pretende alcanzar.

El comportamiento virtuoso no solo está fundamentado en que las empresas quieren ser “buenas ciudadanas”, sino también, como lo afirma la profesora Cortina (2003, 29), porque la ética es rentable, pues aumenta la eficiencia en la configuración de los sistemas directivos, reduce costos de coordinación internos y externos, es factor de innovación y elemento diferenciador que se proyecta a largo plazo desde los valores.

Para hablar de los valores como orientadores del comportamiento humano se hace necesario referirse a la ética, y para ello se considera importante diferenciar tres conceptos: lo legal, lo ético y lo moral.

Lo legal tiene relación con lo positivo, con el conjunto de normas aprobadas por una autoridad

competente, y su incumplimiento genera las sanciones contempladas en cada ley. Lo moral es el conjunto de normas propias de cada sociedad en particular, que están influenciadas por creencias religiosas, filosóficas e ideológicas y se refleja en conductas individuales y costumbres, su incumplimiento puede generar reprobación social. La ética es la que permite reflexionar internamente con base en principios o valores universalmente aceptados (como la libertad, la igualdad y la solidaridad) acerca de si un comportamiento moralmente aceptado o legalmente aprobado es adecuado o no lo es.

Que lo legal tenga el carácter de obligatorio no significa que siempre se cumpla, por esa razón el que un derecho esté contemplado en la ley no es garantía para que ese derecho esté protegido. Primero, porque la verdad legal es aquella que se puede probar, segundo, porque la eficacia en la administración de justicia no siempre es una realidad, circunstancia que deja espacio a la impunidad, y además, porque el desarrollo legal no siempre va a la par de las necesidades o prioridades de la sociedad.

Considerando que lo moral y lo legal no siempre consultan en su justa dimensión las expectativas de la sociedad, que es la prioridad de la responsabilidad social, esta última implica ante todo un compromiso ético. Como lo expresan Ildefonso Camacho *et al.* (2005), se deben combinar los dos elementos de la ética, -la libertad y la responsabilidad-; estos, acompañados de los valores, orientan las pautas de acción que garantizan la rectitud en la toma de decisiones de la empresa y, por tanto, de sus acciones, lo que se traduce en una forma ética de gestionar la empresa.

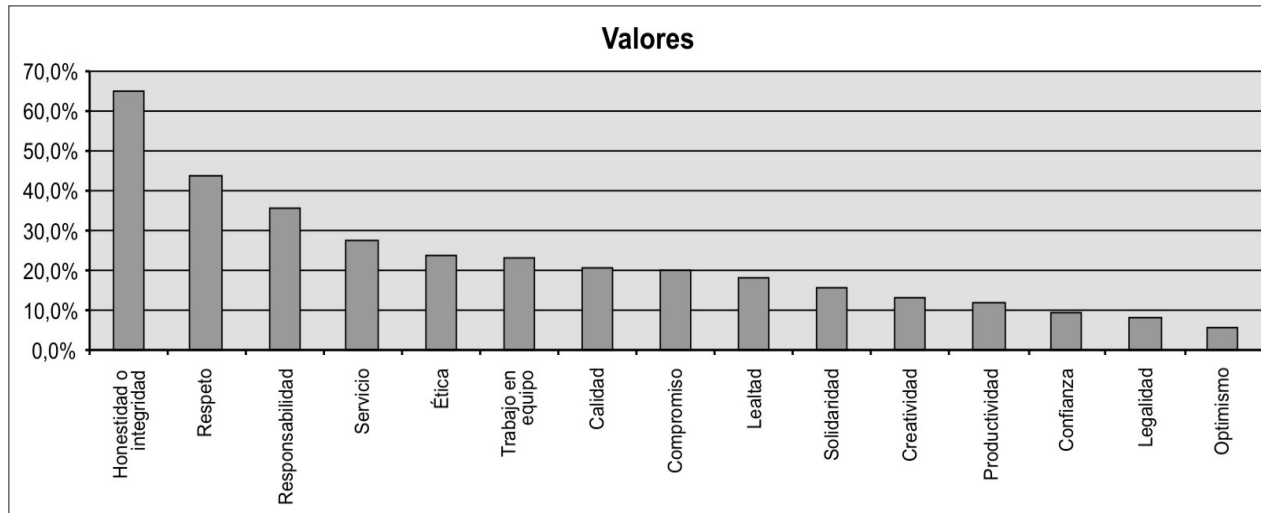
La ética contribuye a resolver la discrepancia que se puede presentar ante comportamientos que en una sociedad son aceptados y que no lo son en otra; circunstancia que cobra vigencia en un mundo cada vez más globalizado. De allí se deriva la importancia de identificar cuáles son los valores que orientan las actuaciones de las organizaciones.

Con base en lo anterior y con el propósito de cumplir el tercer objetivo específico de la investigación -contrastar la coherencia entre los valores defendidos

por las organizaciones y las acciones desarrolladas, la quinta pregunta indaga por los valores de las empresas objeto de investigación.

El primer aspecto que llama la atención en este sentido es la multiplicidad de valores defendidos en cada una de las compañías entrevistadas. Se decidió, por tanto, concentrarse en aquellos que con mayor frecuencia aparecieron en las respuestas (Figura 4).

**Figura 4.** Valores defendidos por las empresas



Como se ilustra en la gráfica, los tres valores que se consideran primordiales por la mayoría de las empresas en Antioquia son: la honestidad o integridad, el respeto y la responsabilidad.

Si se examina la correspondencia de los valores defendidos en las empresas interrogadas, con las acciones que desarrollan en ejercicio de la RSE, se puede apreciar que los primeros tienen coincidencia con las gestiones realizadas, es decir, para cada acción identificada se encuentra un valor (de los priorizados) que puede orientar cada una de las acciones mencionadas.

Ejemplos de lo anterior podrían ser: hacer del servicio un valor y ofrecerlo con excelente calidad, garantizar un buen ambiente de trabajo a los empleados con el respeto como valor, contribuir a mejorar la calidad de vida de la comunidad con la solidaridad y la responsabilidad como valores, lograr rentabilidad con la productividad como valor, dar buen trato a los proveedores con el respeto como valor, cumplir la ley como expectativa del gobierno con la legalidad como valor, garantizar competencia leal frente a los competidores con la legalidad como valor.

Ahora bien, cuando se habla de valores también parece pertinente precisar que no todos ellos corresponden a la misma clasificación. Victoria Camps (2003), por ejemplo, identifica como valores del mercado la competitividad, el éxito, el dinero y la eficacia, la productividad y la rentabilidad; menciona también los valores de la Ilustración -igualdad, fraternidad (solidaridad) y libertad-, además de la tolerancia y el respeto a los demás; incluye, igualmente, los valores aristotélicos -la valentía, la prudencia, la templanza, la justicia y la magnanimidad-. Así mismo, recuerda que en el catecismo se habla de las virtudes cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza, y de las virtudes teologales: fe, esperanza y caridad.

Es fundamental la consideración de los valores como orientadores del comportamiento empresarial y, por tanto, su incorporación en el carácter de las organizaciones, es decir, en sus hábitos, en su cotidianidad.

De manera complementaria, y para disponer de un punto de referencia adicional que facilitara la aproximación en la revisión de si los valores defendidos por la empresa tenían o no coherencia

con las acciones desarrolladas, se formula la sexta pregunta, con el propósito de saber de qué manera ha influido el compromiso con la RSE en la definición de los valores de la empresa.

La mayoría de las respuestas a esta cuestión se concentra en dos posiciones opuestas: unos expresaron que no hubo injerencia de ninguna manera y otros, que influye mucho aunque no se explique cómo. Algunos creen que la RSE interviene en mejorar el compromiso con los trabajadores y otros, que la RSE y los valores se influyen mutuamente. Estas consideraciones permiten deducir que si bien la RSE no tiende a influir en la definición de los valores que orientan la actuación de las compañías, si se considera que deben ser complementarios, o sea, que se refuerzan mutuamente.

## 7. La RSE y la concepción de la Estrategia

El objetivo general de esta investigación fue documentar la incorporación de la RSE como parte de la estrategia organizacional de las empresas en Antioquia; es decir, saber si la responsabilidad social era un tema que se tenía en cuenta en el proceso de definición de la estrategia empresarial, por lo tanto, si se traducía en acciones concretas desarrolladas con un propósito específico.

Para alcanzar ese objetivo, primero se indagó sobre la concepción que se tenía en las empresas acerca de

la RSE; luego se caracterizaron las acciones que se desarrollaban en ejercicio de esta responsabilidad, y por último se contrastaron las acciones y los valores que orientan tales acciones.

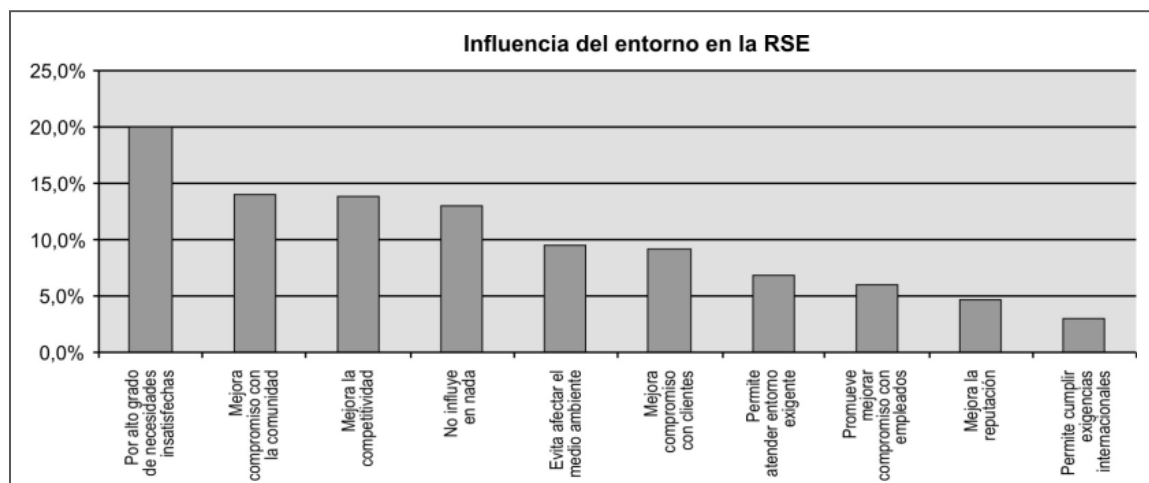
De manera complementaria, las preguntas siete a diez buscaron información adicional para establecer la importancia que se le da al tema en la formulación de la estrategia organizacional.

Después de estudiar las diferentes definiciones de estrategia, desde Chandler, pasando por Andrews hasta Porter, se pueden determinar como denominador común los tres elementos de la estrategia: conjunto de **acciones** que permiten alcanzar un **propósito** u objetivo, a través de la asignación de unos **recursos**.

Apoyarse en un enfoque clásico implicaría reconocer que el surgimiento de esa estrategia se basa en un proceso de planificación previo a su implementación. A su vez en ese proceso, antes de prescribir la solución ideal o estrategia a implementar, se elabora un diagnóstico del medio ambiente externo e interno de la empresa.

Con la pregunta número siete se averiguó qué tanto influye el entorno en el compromiso de la empresa con la RSE, con el fin de constatar la importancia que se le da al tema en la definición de la estrategia. Las respuestas se representan en la Figura 5.

**Figura 5.** Influencia del entorno en la RSE



El resultado permite ratificar que, por lo menos en teoría, existe un compromiso de las empresas en Antioquia con lo social, porque la mayoría consideran que el alto grado de necesidades insatisfechas influye en el vínculo que tienen estas con la RSE. Si bien se reconoce que la responsabilidad de satisfacer las necesidades básicas le corresponde de manera esencial al Estado, es importante saber que las empresas aceptan que pueden hacer su contribución. Parten de la base de que como miembros de la sociedad pueden hacer un aporte que ayude a mejorar las condiciones de la comunidad en la que actúan.

Con la segunda prioridad identificada se puede visualizar que las respuestas se dirigen más a revelar las consecuencias que se generan para la empresa si se muestra un compromiso con la responsabilidad social y no tanto sobre cuáles son las variables del entorno que influyen en ese compromiso. Por consiguiente, el segundo orden de prioridad indica que ese compromiso mejora la relación con la comunidad; en tercer lugar, que mejora la competitividad; en cuarto lugar, que no tiene ninguna influencia, y sigue con las consecuencias positivas como no afectar el medio ambiente, mejorar la relación con los clientes, y así sucesivamente, según la Figura 5.

En la definición de la estrategia de la compañía, es fundamental determinar el propósito por el cual se seleccionará y aplicará una estrategia específica. En lo que hace referencia a las razones por las cuales se acude a la RSE, se considera que Porter y Kramer (2006) hacen un buen aporte en la medida que identifican cuatro razones por las cuales se puede ejercer la RSE:

Según estos autores, se puede considerar una *Obligación Moral*, o sea, partir de que las empresas tienen el deber de ser buenas ciudadanas y hacer lo correcto, lo que implicaría honrar los valores éticos, respetar a las personas, las comunidades y el ambiente natural. Otra razón sería el interés de garantizar la *Sustentabilidad*, lo que implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades. Una tercera razón es la exigencia de *Obtener Licencia* para operar, pues se parte de que toda empresa requiere permiso tácito

o explícito de los gobiernos, las comunidades y muchos otros grupos de interés para hacer negocios. Por último, ellos señalan como razón para ejercer la RSE, la *Reputación*, ya que esta mejora la imagen de la firma, fortalece su marca, eleva la moral de sus empleados e incrementa el valor de sus acciones. Los autores mencionados plantean, además, que las metas sociales y económicas no son inherentemente contradictorias, sino que se relacionan de manera integral. Creer que ser conocida como empresa socialmente responsable proporciona a la compañía un capital social, vale decir, buena voluntad de las partes interesadas, lo que se puede usar para obtener una ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2006, 45-47).

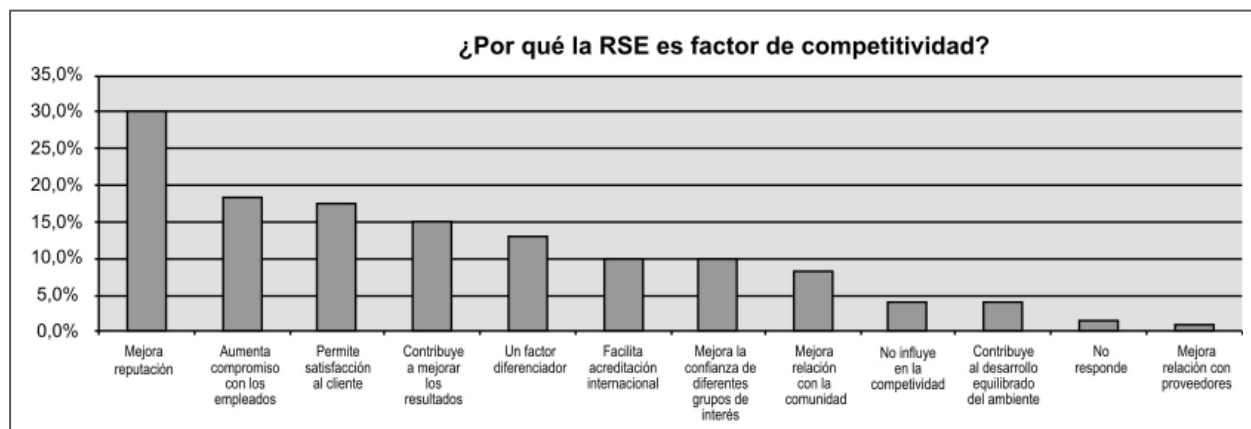
La octava pregunta del cuestionario se formuló con la finalidad de especificar la razón por la cual la RSE podría constituirse en un factor de competitividad para la empresa. Las respuestas indican las motivaciones que inducen a las compañías para comprometerse con la RSE, es decir, por qué podrían darle importancia para incluirla dentro de sus decisiones gerenciales.

Los entrevistados respondieron prioritariamente que la RSE es factor de competitividad porque mejora la reputación, en segundo lugar porque aumenta el compromiso con los empleados, permite satisfacer al cliente, contribuye a mejorar los resultados, es un elemento diferenciador y facilita la acreditación internacional.

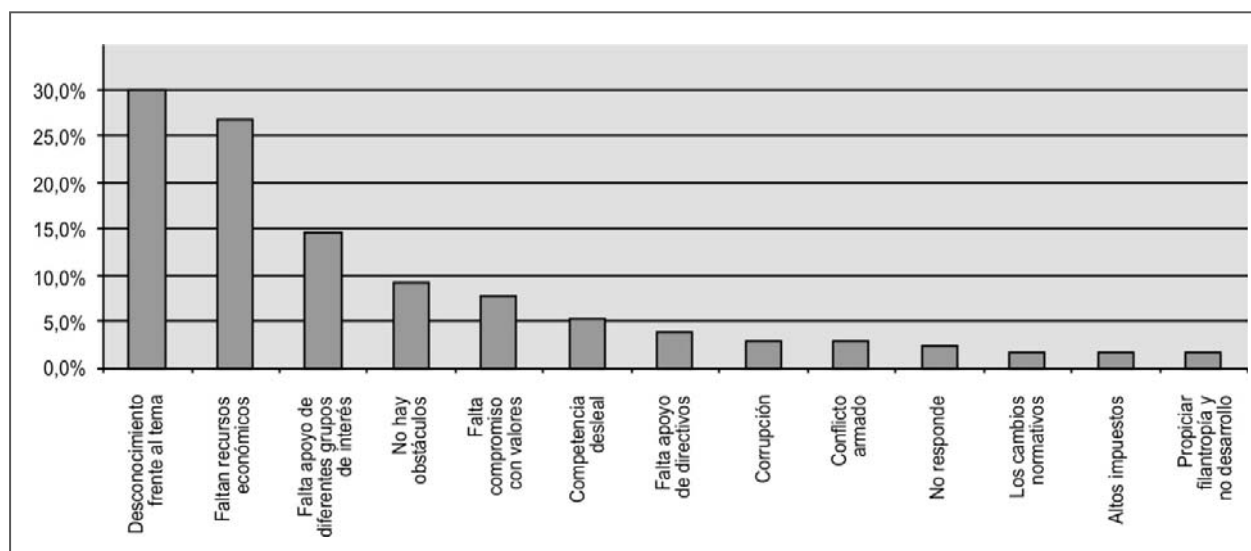
Lo anterior permite concluir, con apoyo en la clasificación de Porter y Kramer (2006), que las razones para ejercer la RSE en Antioquia están más asociadas con conseguir o conservar la reputación para las empresas y el cumplimiento de un deber moral y, en menor medida, para lograr una licencia para operar. El 10% de los encuestados consideró que facilita la acreditación internacional.

Existen razones de peso para que las empresas en Antioquia conviertan la responsabilidad social en parte de su estrategia. Sin embargo, eso no significa que lo hagan realmente. Tales razones aparecen registradas en la Figura 6.



**Figura 6.** ¿Por qué la RSE es factor de competitividad?

Para una empresa es de vital importancia, en la evaluación de los contextos interno y externo que antecede a la definición de la estrategia, identificar los obstáculos que tiene para transformar sus decisiones en realidad. Por eso se decidió auscultar cuáles son las dificultades que es necesario afrontar por parte de la organización para implementar las acciones en beneficio de la RSE. Las respuestas respectivas están ilustradas en la Figura 7.

**Figura 7.** Principales obstáculos para la RSE

Aunque aquí se identifican varios obstáculos, se resaltan los tres que fueron mencionados con mayor frecuencia por parte de los entrevistados: en primer lugar, reconocen desconocimiento frente al tema, en segundo lugar la falta de recursos económicos y, tercero, la falta de apoyo por parte de los diferentes grupos de interés. La primera variable puede tener una relación estrecha con la tercera, pues es difícil comprometerse con aquello que no se conoce.

El segundo obstáculo identificado está vinculado con la falta de recursos económicos: muchos hablan a nombre de empresas pequeñas que no creen disponer de excedentes para invertir en RSE; algunos otros asocian el desarrollo de acciones relacionadas con la RSE con costos extras, que si sus competidores no los tienen que asumir, el incurrir en tales gastos los dejaría en desventaja frente a ellos.

La falta de recursos como obstáculo cobra vigencia si la RSE se ejerce a partir de contribuciones discrecionales o voluntarias; sin embargo, esta dificultad no siempre existe cuando se trata de profesarla a través del cumplimiento de responsabilidades éticas, por ejemplo, si su ejercicio se traduce en un comportamiento virtuoso. Tales respuestas, entonces, permiten inferir que se sigue asociando la responsabilidad social empresarial con las contribuciones filantrópicas. Pero, como ya se anotó, estas constituyen un aporte importante, que si no se garantiza de manera sistemática y midiendo el impacto que se genera en la sociedad, podría convertirse en una contribución puntual asociada con el aspecto asistencial.

Aquí Porter y Kramer (2006, 48-49) establecen un vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial, eliminando la tensión entre la sociedad y la empresa y reconociendo su interdependencia a través de lo que denominan “Valor Compartido”, que implica escoger alternativas que beneficien a ambos lados: se deben seleccionar aquellas que beneficien tanto a la organización como a la sociedad; de lo contrario, un beneficio en el corto plazo para una de las partes, podría significar una pérdida en el largo plazo para ambas.

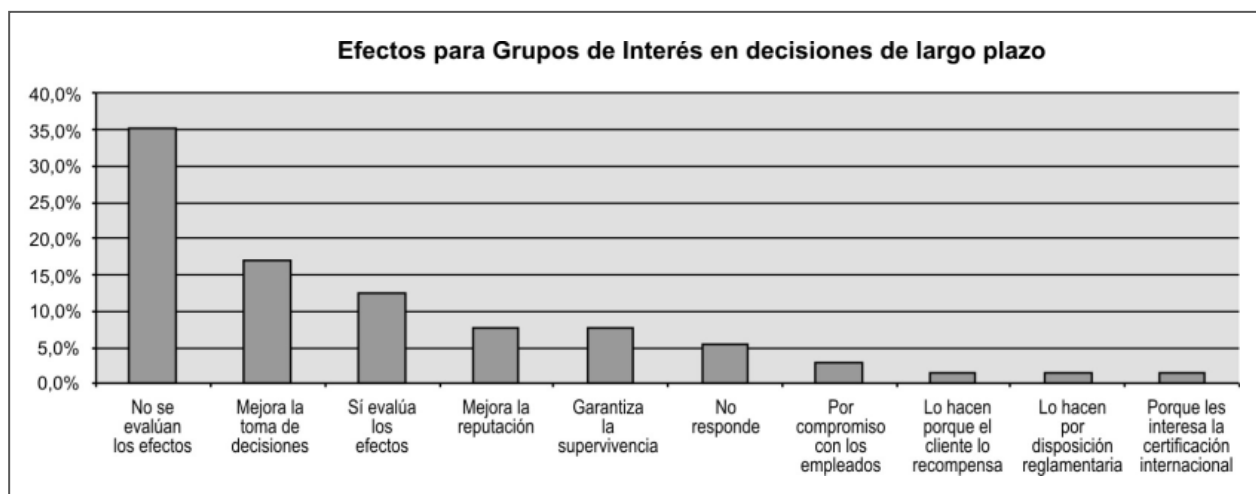
De manera complementaria, el profesor Salazar Paniagua (2001) expresa que el valor agregado de

la responsabilidad social es la perspectiva social y política. Ubica así las exigencias éticas de justicia y solidaridad para las empresas en un contexto que las obliga a considerar la sociedad y la empresa como un sistema de cooperación mutua para la obtención de objetivos sociales comunes.

Si se considera este punto de vista, los costos en los que incurrirían las empresas para ejercer la RSE se tomarían como inversiones susceptibles de ser recuperadas, en la medida en que estas contribuirían a alcanzar o mantener su ventaja competitiva. Por ejemplo, un comportamiento responsable que se hace público puede reflejarse en una mejor reputación -conjunto de percepciones que se tienen sobre la empresa- y, por lo tanto, en los resultados positivos de largo plazo.

Como se recuerda, para esta investigación se partió de la teoría integrativa de la responsabilidad social, la cual se ocupa de incluir en las decisiones de la empresa las expectativas de los diferentes grupos de interés. Con base en esto, y para saber qué tanta importancia le otorgan las empresas al tema en el proceso de planeación adelantado para definir la estrategia, se preguntó si la firma, cuando toma decisiones de largo plazo, evalúa los efectos que pueden derivar de ellas para los diferentes grupos de interés. Las respuestas correspondientes se transcriben en la Figura 8.

**Figura 8.** Efectos para grupos de interés en decisiones de largo plazo



Para la mayoría de las personas entrevistadas esos efectos no se evalúan, es decir, cuando las empresas adelantan sus procesos de planificación, las expectativas de los diferentes grupos de interés no se tienen en cuenta. No obstante, se pudo constatar que desarrollan acciones considerando como prioritarios algunos de estos grupos: empleados y comunidad.

Las demás respuestas, al referirse a las razones por las que se tendrían en cuenta los efectos de las decisiones de largo plazo para los diversos grupos de interés, aprueban implícitamente que las compañías si tienen

en cuenta los grupos de interés por las razones que mencionan: mejora la toma de decisiones, fortalece la reputación y garantiza la supervivencia, entre otras.

Lo anterior significa, entonces, que la mayoría de las respuestas indican que en el proceso de formulación o definición de la estrategia de las empresas en Antioquia no se consideran de manera integral y explícita las expectativas de todos los grupos de interés.



## Conclusiones

La responsabilidad social no se asume por parte de las empresas analizadas en Antioquia como una estrategia central que garantice una buena gestión empresarial. Sus esfuerzos en esta materia deben ser valorados, pero se debe reconocer que en muchas ocasiones esos esfuerzos son esporádicos, puntuales y dispersos, lo que impide generar un mayor impacto.

Desarrollar acciones por parte de las empresas de manera permanente y sistemática, incorporándolas en todas las actividades de su cadena de valor y en su proceso de planeación, permite hacer seguimiento y control y así evaluar cuál es el impacto de esas acciones en la sociedad. Con un sentido crítico frente a la falta de medición y evaluación del impacto de la inversión social, Porter y Kramer (2006) expresan: “Las iniciativas filantrópicas se describen normalmente en términos de dólares o de horas de voluntarios invertidas, pero casi nunca en términos de impacto”. Medir el impacto de las inversiones sociales equivale a medir la rentabilidad de las inversiones económicas.

Las empresas consultadas no aplican directamente las donaciones, sino que apoyan entidades sin ánimo de lucro dedicadas, fundamentalmente, a mejorar la calidad de vida de los niños en materia de salud, educación, nutrición y recreación, a programas de vivienda y a apoyar emprendimientos con el propósito de mejorar los ingresos de las comunidades.

Se percibe que existe interés de las empresas frente a la RSE, pero se presenta desconocimiento sobre el tema, y al ser clasificado su ejercicio como un gasto y no como una inversión se justifica la falta de recursos económicos como un obstáculo que impide su aplicación efectiva. Esta conclusión se ilustra mejor con lo afirmado sobre el tema, por el representante de una empresa de cerámica y afines: “[...] nosotros no tenemos ningún apoyo externo a otros grupos, porque no nos da la empresa para eso, pues el único apoyo que podemos tener es con nosotros mismos, con las personas que están con nosotros, es siendo cumplidos con lo que nos corresponde [...]”.

Considerar la aplicación de la responsabilidad social como una inversión que puede ser recuperada en el largo plazo, permitiría a la empresa recibir una recompensa en términos de credibilidad y confianza y la sociedad obtendría un doble beneficio, porque a esta también le interesa que las empresas sean exitosas

Las respuestas obtenidas indican que si bien las empresas consideran importante el tema de RSE, en la medida en la que mejora la reputación, no lo incorporan de manera sistemática e integral en la definición

de la estrategia. En este sentido, una empresa productora de cereales y granolas expresa: “Somos conscientes de que las dificultades del entorno también son nuestras y la empresa debe contribuir a que el nivel de vida de nuestras comunidades mejore, solo así podemos construir una sociedad más justa, con mejores niveles de bienestar. Aunque en el momento la empresa no cuenta con unas actividades específicas que apoyen a nuestros grupos de interés [...]”.

La mayoría de las acciones registradas por las empresas están relacionadas con cumplir los compromisos establecidos o los mínimos requeridos por la ley. Por ejemplo, en relación con los empleados el pago justo, la atención de obligaciones parafiscales y el cumplimiento del reglamento de higiene y seguridad industrial. Sobre esto una empresa dedicada a la producción de flores preservadas, cuando se le pregunta a su representante con qué actividades apoyan sus grupos de interés, manifiesta: “El apoyo no es exactamente con actividades, sino más bien el cumplimiento con sus deberes y obligaciones oportunamente, por ejemplo en el caso de los empleados pagando a tiempo los salarios, en el caso de proveedores haciendo pagos oportunamente, con el gobierno pagando oportunamente los impuestos y así sucesivamente [...]”.

Se percibe apoyo de los gremios, como Asocolflores que revisa las exigencias que hacen los principales mercados del mundo para disponer de una especie de guía con los requisitos y el desarrollo de los instrumentos que les facilite a sus agremiados, aprovechar oportunidades en esos mercados. Este gremio desarrolló Florverde, programa socioambiental que facilita el acceso a los mercados globales. Este instrumento fue referido por una de las empresas entrevistadas.

En la investigación si bien se asocia la RSE con retribuir a la sociedad en su conjunto, las acciones, esto es, el ejercicio de la RSE se concentra en algunos grupos de interés como la comunidad cercana al lugar en el que opera la empresa y los empleados. Las empresas se interesan principalmente por cumplir con las exigencias legales, más que al desarrollo de esfuerzos voluntarios. En relación con los esfuerzos voluntarios, la prioridad es la capacitación y proyección hacia las familias de los trabajadores, así como la adquisición de vivienda para sus empleados y las donaciones para apoyar proyectos comunitarios.

No se tiene conciencia acerca de que la RSE es la responsabilidad que tienen las empresas frente a la sociedad en general y no solo frente a la comunidad cercana, y que en esa medida su ejercicio implica el cumplimiento de manera integral de todas las responsabilidades identificadas –económica, legal, ética, social, ambiental y política- y, además, cumplir las expectativas de todos los grupos de interés de la compañía, sin concentrarse en algunos de ellos con exclusión de los otros.

Lo anterior impediría la incoherencia presentada en el caso de que una firma ofrezca donaciones a la comunidad con el propósito de contribuir a superar una necesidad básica insatisfecha –educación, salud, vivienda, alimentación, empleo-, y a su vez oculte información para evitar pagar impuestos, engañe al cliente, desarrolle prácticas desleales frente a la competencia con la finalidad de sacar a un rival del mercado o practique la discriminación –por raza, sexo, edad, creencia religiosa, etnia-, en el proceso de selección del personal.

Es importante que los empresarios cada vez tengan mayor conciencia de que la RSE no se limita a una manifestación de su generosidad sino que es una oportunidad de contar con una herramienta de competitividad que facilita el acceso a los mercados internacionales.

## Bibliografía

Camacho, Ildefonso, *et al.* (2005). *Ética de la empresa*. Bilbao: Universidad Deusto. 313 p.

COMFAMA. (2004). *Estado del arte con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de la responsabilidad social a nivel mundial*. Medellín: Comfama, 275 p.

Camps, Victoria, *et al.* (2003). *Ética y Ciudadanía. Lecciones*. Medellín: Ateneo Porfirio Barba Jacob. 158 p.

Congreso de la República. (2004). “Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana”. *Diario Oficial*. 45628. (CXL). p. 16.

Carroll, Archie B. (1999). “Corporate Social Responsibility. *Business and Society*. pp 268-285.

Cortina, Adela, *et al.* (2003). *Construir Confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta. 226 p.

Garriga, Elizabet y Melé Doménech. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping The Territory. *Journal of Business Ethics*. pp. 51-71.

ICONTEC. (2006). Tres años construyendo un marco de normalización para la responsabilidad social en Colombia. *Boletín Informativo*. 30 p.

Klein, Naomi. (2005). *No Logo: El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós. 559 p.

Porter, Michael E. y Kramer Mark R. (2006). Estrategia y Sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa, *Harvard Business Review*. pp. 42-57.

Restrepo F., Pablo y Trujillo M., Carolina (2007). *La responsabilidad social empresarial como parte de la estrategia organizacional*. Tesis de grado Maestría en Administración. Medellín: Universidad Eafit.

Salazar Paniagua, Freddy (2007). *Cómo asumir la responsabilidad social en las empresas*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. 46 p.

## Anexo

### Cuestionario: La Responsabilidad Social Empresarial en Antioquia

1. ¿Qué entiende usted por RSE?
2. ¿Qué se entiende en la empresa por RSE?
3. ¿Cuál es la prioridad de la compañía en el propósito de cumplir las expectativas de los diversos grupos de interés entendidos como: accionistas, clientes, empleados, gobierno, competencia, proveedores, comunidad?
4. ¿Cómo y con qué actividades apoya a la empresa a los grupos de interés que centran su atención?
5. ¿Cuáles son los valores de la empresa?
6. ¿De qué manera el compromiso con la RSE ha influido en la definición de los valores de la empresa?
7. ¿Qué tanto ha influido el entorno en el compromiso que tiene la empresa con la RSE?
8. ¿Por qué cree que la RSE podría constituirse en factor de competitividad para la empresa?
9. ¿Cuáles obstáculos identifica en la implementación de las acciones que desarrolla en ejercicio de la RSE?
10. ¿A la hora de tomar decisiones de largo plazo, la empresa evalúa los efectos que puede generar la implementación de la RSE, en los diferentes grupos de interés?